حولية كلية التربية - جامعة قطر   العدد ١٢ ، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م ص ص ٢٧٩ - ٣٣٠

مقياس فعالية أداء
مدير المدرسة لأدواره المتوقعة

دكتور/ عبدالرحمن بن احمد صائغ
أستاذ تخطيط وإقتصاديات التربية المشارك
كلية التربية جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة :

في الإدارة تتحــدد الأدوار للعــاملين من خلال تحديد الــوظيفــة لمهـامهـا ونشاطاتها ، لذا فإن أدوار مدير المدرسة لابد وأن تستجيب للمهام والواجبات والمسئوليات المنوطة به بحكم موقعه الوظيفي ، وينبغي على مدير المدرسة أن يقوم بأداء جميع الأدوار المطلوبة منه بشكل متوازن وأن لا يغفل بعض أدواره أو يركز على بعضها على حساب الأدوار الأخرى .

استــهــدفت الــدراســة تحديد الأدوار المتــوقعــة التي يمارسهــا مدير (مديرة)المدرسة وبناء مقياس لتقويم فعالية أداء مدير (مديرة) المدرسة لهذه الأدوار . وبعـد إطـلاع الباحث على أدبيات الدراسة في مجال الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والدراسات الميدانية التي تناولت بالتحليل أدوار مدير المدرسة ، قام البـاحث ببنـاء مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة . وتكونت فقـرات المقياس في صورتـه النهائية من ٦٠ فقرة تغطي ستة أبعاد تمثل الأدوار المختلفـة التي يقـوم بها مدير المدرسة الحديثة وهي : الدور القيادي ، والدور الإداري ، والدور الإشرافي ، والدور التقويمي ، والدور التخطيطي ، والدور الإنساني . وقد تحقق للمقياس الصدق المنطقي والصدق البنائي كما بلغ معامل ثبات المقياس ٠,٨٣ من خلال تقنينه بعد تطبيقه على عينة قوامها ٢٢٨٠ مديراً ومـديرة منهم ١٣٠٥ مديراً و٩٧٥ مديرة بالمراحل التعليمية المختلفة . وبالتالي يمكن الثقة فيما يسفر عنه تطبيق المقياس من نتائج .

مقدمة :

تغيرت وظيفة المدرسة في المجتمع المعاصر فبعد أن كانت تركز على نقل التراث الثقافي وتبسيطه للناشئة عن طريق تلقينهم مجموعة من المعلومات للقيام بحفظها وإستذكارها بهدف اعدادهم لحياة الكبار ، اتسعت هذه لوظيفة لتشمل تعهد نمو الطالب من النواحي المختلفة الجسيمة والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية والخلقية ، بل وامتدت وظيفة المدرسة إلى إسهامها في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهدافه التنموية [١٩١:١] .

ولقد نجم عن التغيير في وظائف المدرسة ظهور مفهوم شامل للإدارة المدرسية يلقى عليها مهمة الإشراف الإداري والفني لتسيير العملية التعليمية داخل حدود المدرسة ويملي عليها ضرورة التعامل مع البيئة والمجتمع المحلي الذي يحيط بالمدرسة . فبعد أن كانت الإدارة المدرسية تركز على تسيير النواحي الإدارية وتسعى إلى تنفيذ المهام والإنظمة الروتينية وتنغمس في معالجة المشكلات اليومية ، امتد اهتمامها إلى تربية الطالب وإعداده الإعداد المناسب الذي يعود عليه بالنفع فرداً فعالاً منتجاً ويعود على مجتمعه بالفائدة مواطناً صالحاً ، وازداد التوجه نحو إشراك المدرسة في فعاليات ونشاطات تنمية المجتمع وتطويره (٩:٢) . كما أسند إلى الإدارة المدرسية مسئولية متابعة النمو المهني للمعلمين والارتقاء بمستوى أدائهم التربوي والإشراف على تنفيذ المناهج والبرامج والانشطة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة ، وتنفيذ السياسة العامة للمجتمع ومراعاة احتياجاته التنموية (٣: ٢١ ـ ٢٢) .

ولقد ساعد في بروز هذا المفهوم الشمولي للإدارة المدرسية عدة عوامل : أولها ظهور الاتجاهات الفلسفية التربوية الحديثة نتيجة لتقدم الدراسات التربوية والنفسية والاجتماعية ذات العلاقة بتربية الطالب في مختلف مراحل عمره ، وثانيها تطور البحوث الإدارية والاقتصادية ذات الصلة بتحسين العمل الإداري

والرفع من انتاجية المنظمة وتمثل ذلك في مفهوم الكفاءة والانتاجية والإدارة بالاهداف وتحليل النظم وغيرها ، وثالثها التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده المجتمع الدولي وتأثر النظم التعليمية والتدريبية والإدارية ، بما استحدث في هذا المجال مثل استخدام الحاسب الآلي ومعامل العلوم واللغة وأجهزة الفيديو والدوائر التلفزيونية وغيرها ، ورابعها انتشار تطبيق مفهوم التخطيط والتنمية الشاملة في كثير من بلدان العالم والايمان المتزايد بالدور الرئيسي الذي يضطلع به النظام التعليمي في تحقيق طموحات خطط التنمية ، وقد أدت جميع هذه العوامل إلى تهيئة المناخ المناسب بضرورة إحداث تغيير جذري في مفهوم الإدارة المدرسية ليتلاءم مع تزايد الوظائف الملقاه على عاتق المدرسة وتكاثر حجم العمل الدراسي .

وفي ظل المفهوم الجديد للإدارة المدرسية يمكن أن ننظر إلى المدرسة على أنها منظمة أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ أهداف معينة ، كذلك يمكن النظر إلى المدرسة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين ، ويقوم كل فرد في المنظمة بدور محدد يتفاعل ويتكامل مع بقية الأدوار في سبيل تحقيق الهدف [٤: ١٨] . ولكن إلى أي مدى يقوم هؤلاء الأفراد بأدوارهم بفعالية ؟ لا يمكن للباحث الإجابة عن هذا السؤال دون وجود مقياس لكشف مدى فعالية أداء الأدوار . لذا فالدراسة الحالية معنية بتحديد الأدوار المتوقعة لمديري المدارس وبناء مقياس يحدد مدى فعالية أدائهم لتلك الأدوار . وتنقسم الدراسة إلى خمسة أقسام : أولها يحدد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومصطلحاتها . وثانيها : يستعرض الدراسات السابقة ، وثالثها : يناقش الإطار النظري للمقياس ، ورابعها : يحدد أبعاد المقياس ، وخامسها : يوضح بناء المقياس واجراءات تقنينه في البيئة السعودية .

أولا : مدخل الدراسة :

١ - ١ مشكلة الدراسة :

على الرغم من بروز صيغ عديدة للإدارة المدرسية الحديثة تركز على أهمية

الجهد الجماعي في قيادة العمل المدرسي إلا أن مدير المدرسة يظل المسئول الأول وليس الوحيد الذي تناط به مهمة الإشراف العام على جميع النشاطات والفعاليات المتصلة بمجالات العمل المدرسي داخل حدود المدرسة وخارجها .

وتتحدد الأدوار الرسمية للعاملين من خلال توصيف مهام الوظيفة ، ونشاطاتها [٨٣:٥] ، لذا فإن الأدوار الرسمية لمدير المدرسة لابد وأن تستجيب للمهام والواجبات والمسئوليات المناطة به بحكم موقعه الوظيفي وينبغي على مدير المدرسة أن يقوم باداء جميع الأدوار المطلوبة منه بشكل متوازن وألا يغفل بعض أدواره أو يركز على بعضها على حساب الأدوار الأخرى .

وتشير الدراسات النظرية والميدانية إلى أن المفهوم التقليدي للإدارة المدرسية هو السائد في أنظمة التعليم العربية على الرغم من الحاجة الملحة لمدارسنا في العالم العربي لنوع من الإدارة المدرسية أكثر فعالية إذ يلاحظ أن كثيراً من مديري المدارس يعطون كل وقتهم للعمليات الإدارية بحيث تبدو وظائفهم مقصورة على الدور الإداري لمدير المدرسة [٢١:٣] . وكذلك أوضحت دراسة المنيع والعبيدي أن " أكثر جهود مديري المدارس في المملكة العربية السعودية تصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والارشاد ومتابعة شئون المدرسة والطلاب " [٣:٦] .

ولما كان مدير المدرسة يتوجب عليه القيام بمجموعة متكاملة من الأدوار تنطلق من الواجبات والمسئوليات المناطة بوظيفته ، وتتصل بجميع مجالات وميادين العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها ، وفي إطار البيئة المحيطة أو المجتمع المحلي لها ، فإن الحاجة ماسة إلى تحديد الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة ، والوصول إلى معايير واضحة لقياس فعالية المدير في النهوض بجميع هذه الأدوار التي تسهم في سير العمل المدرسي على الوجه المطلوب وتؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة للمدرسة .

١-٢ هدف الدراسة :

تستهدف الدراسة إعداد مقياس موضوعي مقنن لتحديد مدى فعالية أداء

مدير المدرسة للادوار المتوقعة منه والتي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة .

١-٣ أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من ارتباطها بأهمية الإدارة المدرسية عموماً وأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة خصوصاً في سير العمل المدرسي وتنفيذ المناهج المدرسية بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة . كما أن مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة يمكن مدير المدرسة من التعرف من التقويم الذاتي لأدائه من جهة ، كما يمكن المسئولين والمهتمين بعملية تقويم مديري المدارس من كشف جوانب القوة والضعف في أداء أدوارهم من جهة أخرى . وفي كلا الحالين يؤمل أن يسهم المقياس في تحسين أداء مدير المدرسة لأدواره مما يكون له أثر ملموس في تحقيق المدرسة لأهدافها .

١-٤ مصطلحات الدراسة :

تتعامل الدراسة مع بعض المصطلحات التي يمكن تحديد معناها ـ كما يقصده الباحث ـ في هذه الدراسة كما يلي :

(أ) **التقويم** : عملية تهدف إلى تحسين أداء المدير لأدواره من خلال التعرف على فعالية أدائه لجميع الأدوار المتوقعة منه في ضوء معايير محددة .

(ب) **المعايير** : مجموعة من المؤشرات الإجرائية التي يتم في ضوئها التحقق من فعالية القيام بالواجبات والمسئوليات التي تتضمنها الأدوار المطلوبة من مدير المدرسة .

(جـ) **الدور** : إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد أو يتوقع منه نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية ، وهو مجموعة من الأنشطة التي تتحدد بمتطلبات الواجبات الوظيفية .

(د) **فعالية الاداء** : القيام بالواجبات الوظيفية على الوجه المطلوب ، ويعتبر أداء المدير فعّالاً حين يقوم بأداء جميع الأدوار المطلوبة منه التي يتم تقويمها في ضوء مجموعة الفقرات التي تحتويها أبعاد المقياس .

(هـ) **الإدارة المدرسية** : مجموعة الأنشطة المنظمة والمقصودة التي تؤدي إلى حسن سير العمل المدرسي وتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة .

(و) **مدير المدرسة** : هو المسئول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة .

ثانياً : الدراسات السابقة :

أظهر العديد من الدراسات والبحوث عدم وجود تفهم واضح لتوقعات الأدارة التي يتقاسمها كل من المشرفين والإداريين ، كما لوحظ الاختلاف في تحديد كل منهم للأولويات . وبينت الدراسات أن عدم وضوح الفهم لتوقعات الأداء لا يختص فقط بالأولويات ، وإنما أيضاً بالواجبات التي يجب القيام بها . وأن اختلاف الإدراك في هاتين النقطتين يعد عاملاً أساسياً في كثير من حالات تدني الأداء [٩:٧] .

أما رمزي فقد استهدف في دراسته التعرف على المتطلبات التي ينبغي توفرها لدى مدير المدرسة ليصبح قادراً على أداء دوره ، وتحديد مدى تحقيق هذه الإمكانات . وقد صنف الباحث متطلبات دور المدير في ثلاث مجموعات هي : المتطلبات الشخصية ، والمتطلبات المعرفية ، والمتطلبات العلمية . وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في حاجة ماسة لزيادة النمو المهني لديهم ، كما أنهم غير مؤهلين للقيادة التربوية سواء من الناحية الشخصية أو المعرفية أو العملية [١٢٤:٨] .

أما دراسة "سليمان " ، التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس ، فقد كشفت عن مجموعة من المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس ، فقد كشفت عن مجموعة من المشكلات التي تواجه إدارة المدارس منها قلة الإداريين وكثرة الأعمال الروتينية بالمدارس [٩] .

واستهدفت دراسة "دمعة وآخرون" التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس الإعدادية والثانوية ، كشفت الدراسة عن الحاجة إلى تدريب القادة التربويين وتزويدهم بالمهارات الإدارية والفنية اللازمة

لهم [١٠] .

أما دراسة أحمد فقد استهدفت دراسة أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة ، وقد أوضحت أن هناك اهتماماً ببعض الأعمال الإدارية والمالية على حساب الأعمال الفنية لمتابعة النمو المهني للمدرسة وتحصيل التلاميذ وتطوير المناهج . [١١:١٦٥-١٧٩] .

وأهتمت دراسة " الثبيتي " ، بالتعرف على الأعمال التي يقومون بها مديري المدارس في المملكة العربية السعودية مقارنة بنظرائهم في الولايات المتحدة الأمريكية . وأوضحت الدراسة أن المديرين السعوديين يقضون وقتاً أقل في ممارسة النشاطات والأعمال المتعلقة بتحسين نتيجة المدارس (١٢) .

أما دراسة " نبراى " التي ناقشت أهم الأدوار الإدارية والفنية لمدير المدرسة ، فقد أوضحت الصعوبة التي يعاني منها مديروا المدارس في الجمع بين هذين الجانبين ، كما أوضحت الدراسة ضرورة توجيه الأهتمام والعناية بالدور الفني لمدير المدرسة عن طريق تقليل العبء الإداري وتفويضه الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بدور فعال في تحسين أداء المدرسة [١٣:١٠٦-١١٧] .

وقامت " أميرة الغامدي " بدراسة الدور الواقعي والرسمي والمثالي لمديرات المدارس الثانوية ، وخلصت إلى أن أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية تتعلق بممارساتهن تجاه التنظيم المدرسي والتنشئة الاجتماعية والإشراف على المباني ، أما فيما يتعلق بممارساتهن تجاه البرنامج التربوي وإحداث التجديد والتطوير وتنمية العلاقات الإنسانية فلم يحظ بدرجة كبيرة من الأهمية [١٤] .

وتشير دراسة " الهليل " التي درست الدور الإشرافي والفني لمدير المدرسة الثانوية بأن اهتمام المدير بالدور الإداري يطغى على دوره الفني ، ومن ثم أوصت الدراسة ببعض المقترحات لتطوير دور مدير المدرسة الإشرافي الفني تجاه الطلاب والمدرسين والمناهج وعلاقته بالموجهين التربويين [١٥] .

وقد أوضحت الدراسات السابقة أن مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة يضع

على عاتق مدير المدرسة مهمة الإشراف الإداري والفني على جميع ميادين العمل المدرسي حتى تتمكن المدرسة من تحقيق النمو الشامل لتلاميذها وتسهم في خدمة المجتمع وتستجيب لمتطلباته التنموية . وكشفت هذه الدراسات التركيز على أهمية الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة في سير العملية التعليمية والإسهام في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة المناطة بها من قبل المجتمع ، وأبرزت الدراسات عدم التوازن بين الدور الفني والدور الإداري لمديري المدارس حيث تتركز معظم جهودهم في القيام بالأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الفنية ، وقد أكدت الدراسات السابقة على ترابط دور المدير مع شخصيته من جهة ، وترابط دوره مع الأفراد الذين يرتبطون به بحكم العلاقة الوظيفية ، ويترتب على ذلك أن أدوار مدير المدرسة لا يمكن فهمها أو الحكم على فعالية أدائها إلا من خلال منظور شمولي .

ثالثاً : الاطار النظري للمقياس :

يركز الباحث في الإطار النظري للمقياس على أربعة عناصر هي : الدور وخصائصه وترابطه مع الشخصية ، والمهارات الواجب توافرها في المدير الكفء ومسئوليات مدير المدرسة وتقويم أدائه .

٣-١ الدور :

يركز مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة على النظرة الشمولية التي ينظر فيها إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح مؤلف من عدد من العناصر المتميزة المرتبطة ببعضها البعض بعلاقات تبادلية من جهة ، كما يرتبط في الوقت نفسه بالمجتمع المحلي أو البيئة المحيطة بها بعلاقات متبادلة من جهة أخرى ، " بحيث يقوم المجتمع بمد المدرسة بالإمكانات والموارد اللازمة لكي تمارس أنشطتها وتحقق أهدافها مقابل أن تقوم المدرسة بتزويده بمخرجات بشرية ومادية تتمثل في الخريجين من الطلاب وغيرها من البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تسهم المدرسة فيها بما يحقق الأهداف الاجتماعية والتربوية المتوخاة منها " . [١٦: ١٧-١٨] .

ويتطلب من مدير المدرسة بوصفه المسئول الأول عنها القيام بمجموعة من

الأدوار الرئيسه وفي مقدمتها مسئوليته نحو المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه المدرسة ، ومسئوليته نحو الأفراد والأهالي وأولياء أمور الطلاب الذين تخدمهم المدرسة ، ومسئوليته نحو الرؤساء والمسئولين ونحو المرؤسين الذين يعمل معهم وأخيراً مسئوليته تجاه المهنة التي ينتمي اليها ويحرص أن يكون أداء عمله مواكباً لمعاييرها . [١٩:٦٧] .

والدور ما هو إلا إطار معياري لسلوك يطالب به الفرد أو يتوقع منه أداؤه في ضوء متطلبات وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها [١٧:٦٠] ويتضمن مفهوم الدور مجموعة من الخصائص الأساسية التي توضح أبعاده وهي [١٧:٦١-٦٣] :

(أ) لابد أن يمثل الدور وظيفة أو مركزاً وظيفياً أو موقعاً وظيفياً له واجباته ومسئولياته ، لذا فإن الفرد الذي يحتل الوظيفة أو يشغلها ويقوم بأداء واجباته ومسئولياته إنما يقوم بدور أو أدوار الوظيفة .

(ب) يتم التعرف على الدور من خلال التوقعات المطلوبة منه ، وتوقعات الدور تعني ما يتوقع من شاغل الدور أن يفعله في ضوء واجبات ومسئوليات الوظيفة التي يحتلها .

(جـ) أن الدور يتم تحديده من قبل المؤسسة بغض النظر عمن يشغل الوظيفة .

(د) يتميز الدور بوجود مسئوليات مختلفه من المرونة تتصل بتصنيف السلوك المرتبط بالدور ، وتعد الممارسات التي يتوقع القيام بها أمراً ضرورياً للدور ، بينما تعد الممارسات الأخرى التي لا يتوقع القيام بها أمراً محرماً ، ويقع بين هذين المستويين مجموعة من الممارسات التي يعد القيام بها أمراً مستحسناً أو غير مستحسن .

(هـ) تتميز الأدوار في داخل المؤسسة بأنها تكاملية يتأثر بعضها ببعض بحكم العلاقة الوظيفية فدور مدير المدرسة لا يمكن تحديده إلا في ضوء أدوارالأفراد المرتبطين به وظيفياً كالمدرسين أو موظفي الإدارة الذين يعملون بالمدرسة .

(و) العلاقة بين الأدوار داخل المؤسسة يجب أن تحكمها العلاقة الوظيفية كما

تحددها الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بحيث تمنع ظهور تفاعلات أو علاقات منحرفة للأدوار بعيداً عن الإطار المرجعي الوظيفي لها .

٣-٢ المهارات الواجب توافرها في المدير الكفء :

يحدد زيدان ثلاثة أنواع من المهارات التي يجب أن تتوافر في المدير الكفء وهي [١٨:٢٢٢-٢٢٦].

أ . المهاره الفنية المتعلقة بكيفية الإدارة وجوانب التنظيم وإجرائه .

ب. المهارة الإدراكية الكلية المتعلقة بالقدرة على معالجة المشكلات والنظر إلى العلاقات داخل المدرسة وخارجها في إطار شامل .

جـ. المهارات الإنسانية التي تبرز قدرة الإداري على التعامل مع منسوبي مدرسته أو زوارها كل بقدر موقعهم واتجاهاتهم ، وقدرته على تفهم آرائهم ووجهات نظرهم .

أما مرسي فيوضح أن مجموعة المهارات اللازمة لنجاح الإدارة التعليمية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي [٥:٩٥-٩٨] .

١ ـ المهارات التصورية وتتعلق بمدى قدرة مدير المدرسة على إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والعمل على إيجاد الحلول بما يؤدي إلى النجاح في تخطيط العمل وترتيب الأولويات ، إن المهارات التصورية تساعد مدير المدرسة على الاحتفاظ بصورة كلية تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة .

٢ ـ المهارات الفنية وترتبط بالمهارات والأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة لتخطيط وتنفيذ وتقويم الأعمال المتصلة بمجالات وميادين العمل المدرسي .

٣ ـ المهارات الإنسانية وترتبط بالطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة بنجاح مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه وغيرهم المبنية على احترام شخصية الآخرين بما يؤدي إلى دفعهم إلى العمل بحماس وبما يؤدي إلى تقوية روح العمل الجماعي وتحقق الرضا النفسي ويولد بين أفراد أسرة المدرسة الثقة والاحترام المتبادل والعمل سوياً لتحقيق الأهداف المطلوبة من المدرسة .

ويؤكد مرسي أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة ، فالمدير قائد يدعم التطوير والتغير المدرسي بما لا يؤدى إلى انهيار العمل أو يتعارض مع المصلحة العامة ، ويقوم على تحفيز أفراد أسرة المدرسة لأداء واجباتهم ومسئولياتهم بما يحقق أهداف المدرسة على أكمل وجه [٥ : ٨٥-٨٦] .

٣-٣ مسئوليات مدير المدرسة :

يحدد زيدان مجموعة من المسئوليات العامة لمدير المدرسة تتضمن إشراف المدير على جميع نواحي المدرسة ، وتوزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة ، وإصدار قرارات نهائية في السياسة التي تسير عليها المدرسة وأن يشرح تلك السياسة للمعلمين والتلاميذ ، وأن يتعاون مع الهيئات العاملة في المحيط الذي تقع فيه المدرسة ، ويمارس دوره كرائد في تطوير المناهج ، ويضع برنامج عمل لتقويم نظام المدرسة ، ويطلع مجلس المدرسة على سير العمل المدرسي [١٨ : ٢٣٤-٢٣٦] .

ويقسم مرسي واجبات مدير المدرسة إلى قسمين رئيسيين هما : الواجبات الإدارية والتنظيمية : وتشمل الواجبات التي تغلب عليها الطابع الرداري والتنظيمي مثل تفهمه للسياسة التعليمية ومعرفته بالاهداف التعليمية وتوزيع العمل المدرسي وتوفير الكتب والادوات والاجهزة ومواجهة المشكلات الإدارية اليومية كذلك ، الواجبات الفنية : وتشمل إعداد الخطط التفصيلية لأقسام المدرسة وفصولها وما يرتبط بجوانب التدريس وتطوير المناهج والبرامج والانشطة التعليمية والتطوير المهني للمعلمين وتقويم العملية التعليمية وغيرها [٥ : ٧١] .

ويشير فوكس إلى أنه يمكن تقسيم واجبات مدير المدرسة إلى ثلاثة مجالات هي : *الواجبات الإدارية* : وتشمل الواجبات التي تتعلق بتنظيم المدرسة وتوزيع وتحديد أعمال المدرسة والموظفين وعمل الجداول الدراسية ، وطلب الأدوات والكتب وتوزيعها وإعداد ميزانية المدرسة وإنشاء سجلات المدرسة ، أما *الواجبات الإشرافية* : فتشمل الواجبات التي تتعلق بمتابعة النمو المهني لمنسوبي المدرسة من المدرسين والعاملين ومتابعة التدريس في الفصول

وعقد الاجتماعات وتنظيم برامج التدريب للمدرسين أثناء الخدمة ومساعدة المدرسين الجدد وتهيئة الفرص للاجتماعات العامة ، والواجبات التقويمية : تهتم بقياس مدى نجاح وسائل الإشراف والإدارة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة والاهتمام بتقويم العمل المدرسي وما يمكن أن يتخذ لتحسين حالة العمل بالمدرسة ، ويركز فوكس على دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية حيث أنه مسئول عن نمو موظفيه وطلابه ونضجهم ، ولذا يكون دائم الاحساس بخلق بيئة مدرسية تتسم بعلاقات جيدة مبنية على أساس الاحترام المتبادل والثقة بين أفراد أسرة المدرسة [١٩: ١٠-١٥] .

ويحدد سمعان ومرسي خمسة مجالات لعمل مدير المدرسة هي : القيادة لتنمية البرنامج التعليمي ، وتنمية العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة ظروف ملائمة للعمل ، والتقويم [٢:٢١-٢٩] . أما حسن مصطفى وآخرون فيرون أن مدير المدرسة يشرف على ثلاثة مجالات هي: الناحية الإدارية والحياة الاجتماعية في المدرسة ، ورفع مستوى العملية التربوية في المدرسة . ثم يرصدون في كل مجال مجموعة من الأعمال التي يتوجب على مدير المدرسة القيام بها ، وهي تمثل مسئوليات مدير المدرسة في جمهورية مصر العربية [٢٠: ٧٣-٧٦] .

وفي المملكة العربية السعودية تنص اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية الصادرة عن وزارة المعارف على أن مدير المدرسة المتوسطة والثانوية مسئول عن المدرسة وتوجيهها وجهة إسلامية ويجب أن يكون قدوة صالحة لمن فيها من الهيئة الفنية والإدارية [٢١] .

ويوضح دليل العمل لمكتب التوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات بأن مديرة المدرسة مسئولة مسئولية كاملة عن المدرسة وتوجيهها وجهة إسلامية وعليها مراقبة السلوك العام للمعلمات والموظفات والطالبات وحث الجميع بما يوجبه الدين الاسلامي [٢٢] .

واقترحت أميرة الغامدي نموذجا لدور مديرة المدرسة الثانوية يشمل على: دور مديرة المدرسة تجاه تنمية البرنامج التربوي ، وإدارة شئون الطلاب ، وتحقيق

التنشئة الدينية ، النمو المهني للمعلمات والعاملات ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، وتنمية العلاقات الإنسانية ، والتجديد والتطوير التربوي ، وتقويم العمل المدرسي ، وإدارة المباني والتجهيزات ، ومتابعة الشئون الإدارية والمالية [١٤:١٨٤-١٩٠] .

٣-٤ تقويم أداء مدير المدرسة :

تعد وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في السلم التعليمي ، لذا فأن تقويم عمله ومدى فعاليته في القيام بالأدوار المتوقعة منه والواجبات والمسئوليات المناطه به يمثل مطلباً ضرورياً يجب الاهتمام به من قبل المسئولين عن سير العملية التعليمية في المدارس ، ومن قبل الجهات المعنية بدراسة مجالات الإدارة المدرسية على حد السواء . ويرى العبيدي والجبوري أن تقويم أداء المدير هو عملية إصدار الحكم على فاعليته في القيام بالأدوار المتوقعة منه والواجبات والمسئوليات المناطة به بحكم موقعه الوظيفي ، وبما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة . ويتم التقويم في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضح مستوى أدائه بهدف التحسين المستمر والوصول إلى نتائج أفضل [٢٣:٢١] .

ويشير الدسوقي إلى مجموعة من مجالات القيادة التربوية التي يمكن تقويم مدير المدرسة في ضوئها يمكن تلخيصها في : التنظيم والإدارة وربط مكونات المدرسة ربطاً تعاونياً ، وتحسين أداء عملية التعليم وإعداد وتنفيذ المنهج الملائم ، والتمكن من كسب ثقة ومعاونة هيئة التدريس بالمدرسة ، وضمان موافقة وتعاون البيئة ، وحسن توزيع السلطات والمسئوليات ، الاستزادة المستمرة من قدرات المدير المهنية والثقافية والاجتماعية ، الاسهام في خدمة مصالح المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة ، رسم السياسات التربوية السليمة واصدار القرارات المناسبة ودقة تنفيذها ، وسياسة التعاون مع الرؤساء والمرؤسين وحسن تنفيذ السياسات التربوية المرسومة والقرارات الصادرة من أعلى [٤٤:٤٤-٥٤] .

ويرى سمعان ومرسي أن هناك عدة معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم

الإدارة المدرسية الخيرة ، وهي : وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها ، والتحديد الواضح للمسئوليات وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات بحيث يعي كل واحد من منسوبي المدرسة الدور المطلوب منه ، وجمع الطاقات البشرية والمادية لخدمة العملية التربوية في المدرسة ، والأخذ بأسلوب الممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية المتميزة التي تقوم على الاحترام المتبادل ، ووجود نظام اتصال فعال وتوفير قنوات اتصال خاصة بالعلاقات الداخلية للمدرسة أو بينها وبين المجتمع المحلي أو بينها وبين الجهات المشرفة على التعليم [٢:٥٧-٥٨] .

وقد وضع بيكر (Baker) أربعة معايير لتقويم فاعلية أداء مدير المدرسة اشتقت من دراسة في ميادين إدارة الشئون التجارية والصناعية والتعليم ثم قدمت إلى اثنين وسبعين رائداً من رواد إدارة المدرسة الثانوية لتنفيذها . وقد تضمن كل معيار على مجموعة من الأسئلة التي تساعد على تقويمه في مجالات تفويض السلطة وتحديد المسئوليات ، وتنظيم وتنفيذ الوظائف الإدارية، ومراعاة خصائص المعلمين ومساعدتهم مهنياً ، وحل المشكلات التي تصادفها المدرسة [٢٥] .

رابعاً: تحديد الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة :

يقوم مدير المدرسة أثناء تأديته لعمله الوظيفي بمجموعة من الأدوار المتكاملة التي يتداخل بعضها في بعض ولا يجوز الفصل فيما بينها الا بغرض الدراسة . وفي ضوء الإطار النظري للدراسة ، واطلاع الباحث على الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية بعامة والإدارة المدرسية بخاصة . وعلى الدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، تمكن الباحث من رصد ستة أبعاد تغطي الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة وهي :

١ ـ الدور القيادي (كقائد تربوي) .
٢ ـ الدور الإداري (كرئيس إداري) .
٣ ـ الدور الإشرافي الفني (كمشرف تربوي مقيم) .
٤ ـ الدور التخطيطي (كمخطط تربوي أو خبير تخطيط) .

٥ ـ الدور التقويمي (كخبير تقويم) .

٦ ـ الدور الإنساني (كخبير علاقات إنسانية وعامة) .

وفيما يلي تحديد المهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وهو يمارس هذه الأدوار التي تغطي أبعاد مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة .

٤-١ البعد الأول - الدور القيادي :

لاشك في أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور قيادي يتمثل في تحفيز القدرات والعناصر البشرية وقيادتها نحو الوصول إلى الأهداف المرسومة للمنظمة المدرسية . والقائد التربوي ، يتوقع منه أن يكون داعية للتغيير والتجديد والإبتكار ، وإن يهيئ الظروف والمناخ الملائم لهذه الأمور بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرجوة ، ومن الطبيعي أن يمتلك القائد التربوي القدرة على التصور الشامل للنظام التعليمي الذي يعمل به والقوى والعلاقات المؤثرة عليه بحيث يستطيع أن يربط بين الأهداف والغايات الكبرى لمجتمعه ، وبين الأهداف التعليمية ووسائل تنفيذها وتحقيقها على المستوى المدرسي [٢:٧٧-٧٨] .

ويتطلب الدور القيادي قيام مدير المدرسة بالمهمات التالية :[٢٦:١٤٢]:

أ . المبادأة والمبادرة في تقديم التصورات والمقترحات والافكار الجديدة أو الاساليب والطرق الحديثة لتناول المشكلات وعلاجها ويكون ذلك في صورة مقترحات وتصورات يرفعها إلى مرؤسيه أو إجراءات يأخذ بها المدرسون والعاملون معه في المدرسة .

ب. تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بعمل المدرسة وتحسين أدائها بما يزيد من كفاءتها لتحقيق أهدافها ، ويمكن منسوبي المدرسة من التغلب على مشاكلهم وتحقيق أهدافهم الشخصية أو الفردية بما لا يتعارض مع المصلحة العامة والعمل على رفع أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها وتسهيل المناخ المناسب لممارسة تجديداتهم وابتكاراتهم بما يعود على العمل المدرسي بالفائدة والتطور .

جـ . تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح وذلك بحكم موقع مدير المدرسة الوظيفي القيادي الذي يتيح له الاطلاع على المعلومات التي تتعلق باتجاهات السياسة التعليمية وتكوين الرؤية الشمولية للوضع التعليمي وتأثيراته على النظم المدرسية .

د . التنسيق بين جهود منسوبي المدرسة من المدرسين والموظفين والعاملين بحيث يتم توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة ، ويتطلب توجيه انشطة منسوبي المدرسة الوجهة الصحيحة في جو يسوده القيادة الديمقراطية التي تتسم بالعدل واحترام الفرد ومشاركة الجميع مع مراعاة الافادة من الخبرات الماضية في تلافي الاخطاء وعدم تكرار حدوثها .

٤-٢ البعد الثاني - الدور الاداري :

إن الإدارة تعني لرجل الإدارة التعليمية بشكل عام ومدير المدرسة على وجه الخصوص القيام بدوره فيما يتعلق بالجوانب التنفيذية والتطبيقية التي توفرها الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية وبما يؤدي إلى سير العمل المدرسي ، لذا فان مدير المدرسة كرئيس إداري يتولى تنفيذ المهام الإدارية للمدرسة ويعمل على تحقيق اهدافها المرجوه كما ينبغي أن يقوم بأداء مجموعة من الوظائف الإدارية التي تتكامل مع بعضها البعض . ويعرف الهواري المدير الإداري بأنه الشخص الذي يقوم باتمام الأعمال بواسطة الاخرين ويقوم بالنشاطات الإدارية الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة [٢٧: ١٦٨] . ويتطلب الدور الإداري قيام مدير المدرسة بالمهمات التالية :

أ . تحديد الأهداف التربوية والاجتماعية التي ترمي المدرسة إلى تحقيقها ، ويتم ذلك من خلال التعرف على أهداف المرحلة التعليمية التي تنتمي اليها المدرسة في إطار الأهداف العامة للدولة والأهداف التعليمية العامة إضافة إلى أهداف المدرسة نفسها والنابعة من مشكلاتها واحتياجاتها الخاصة التي تختلف من مدرسة إلى أخرى نتيجة اختلاف الظروف الاسرية والاقتصادية والاجتماعية لبيئة المدرسة المحيطة بها . فعلى

سبيل المثال تختلف مدرسة المدينة عن مدرسة القرية فيما يتعلق بالاهداف الخاصة حتى لو تشابهتا في أهداف المرحلة نتيجة لانتمائهما لمرحلة تعليمية واحدة . ولا يقتصر دور مدير المدرسة على معرفته بهذه الأهداف بمختلف أنواعها بل يمتد دوره للتعريف بها لكل منسوبي المدرسة. إن جميع هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة ليس لمدير المدرسة فحسب وانما لجميع منسوبي المدرسة من مدرسين وموظفين وطلاب [٢٨:٧٧] .

ب. تحديد العناصر المتستخدمة للوصول إلى الأهداف المحددة :

يطلب من مدير المدرسة التعرف على الموارد المادية والبشرية والمعنوية وتقدير مدى كفايتها لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المطلوبة من المدرسة وتشمل عناصر الموارد المادية ـ ميزانية النشاط المدرسي أو المبنى المدرسي بما يحتويه من الفصول والملاعب والمعامل والورش وغيرها إضافة إلى التجهيزات المدرسية بمختلف أنواعها من المعدات والآلات والمواد الخام والآدوات والكتب مما تستلزمه الأنشطة والبرامج المدرسية . أما عناصر الموارد المعنوية فتتمثل في الطرق والأساليب والمعلومات والأنظمة التي يتم استخدامها في تشغيل الموارد الإنسانية والمادية . ويمثل العنصر الإنساني اهم الموارد التي يتطلبها العمل المدرسي لتحقيق اهدافه وتعتبر شريحة المدرسين أهم شرائح العنصر الإنساني التي تسهم في تحقيق الأهداف المتعلقة بتربية النشء وإحداث التغيرات المعرفية والسلوكية والخلقية المرغوبة للحياة كما تسهم أيضاً في تحقيق الأهداف الاجتماعية المتصلة بتطوير المجتمع وتنميته [٤:١٥] .

وخلاصة القول أن على مدير المدرسة التأكد من توفر الحد الأدنى من عناصر الموارد المادية مثل الميزانية والمبنى المدرسي والتجهيزات المدرسية وعناصر الموارد المعنوية مثل طرائق التدريس وأساليب الإشراف والإدارة ووسائل المعلومات التي تساعده جميعاً في تحقيق الأهداف المرجوه من المدرسة .

جـ - تحديد السياسات والقواعد والاجراءات التي تحكم سير العمل في مدرسته ، اذ لايكفي لمدير المدرسة التعرف على الأهداف التي يتوجب على المدرسة تحقيقها بل لابد وأن يعي المدير السياسات والقواعد والاجراءات التي يسترشد بها في الوصول إلى أهدافه ويتم في ضوئها تنفيذ العمل المدرسي . فعلى سبيل المثال هناك السياسات واللوائح والقواعد والاجراءات التي تحكم قبول الطلاب ، واللوائح الداخلية لتنظيم المدارس ، ولائحة الوظائف التعليمية ، ولائحة الامتحانات ، ولائحة مجموعات التقوية ، والتعميمات والتعليمات الاخرى المنظمة لعمل المدرسة والتي تختلف باختلاف مجالات وميادين العمل داخل المدرسة وخارجها [٩:٢٩] . هذا ويتم تطبيق هذه اللوائح باتباع مجموعة من الاجرادات والخطوات التنفيذية اللازمة .

د - التحديد الواضح للمسئوليات بحيث يتم تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وأن يكون منسوبو المدرسة من المدرسين والاداريين والتلاميذ على معرفة تامة بواجباتهم ومسئولياتهم والدور المطلوب منهم [٥٧:٢] . إن تحديد الهيكل التنظيمي وما يتبعه من توزيع للمسئوليات وتفويض للسلطة يجب أن يكون معلوماً لدى جميع العاملين في المدرسة ولا يترك لمسألة المزاج أو التخمين أو الاعتماد والتواكل ، أو ارتباك سير العمل المدرسي نتيجة القصور في تأدية كل فرد الدور المطلوب منه ، كما أن تحديد المسئوليات وتوزيعها يجب أن يرافقه قدر معين من الصلاحيات بما يؤدي إلى القدرة على تنفيذ المسئوليات فلا يكفي أن يوكل إلى المرشد الاجتماعي مجموعة من المسئوليات ما لم تتزامن مع مجموعة من الصلاحيات التي تتضمن تنفيذ العمل ولا يكفي أن يكبل المدرس بمجموعة من المسئوليات والواجبات ولا يمنح بعض الصلاحيات اللازمة لأداء عمله . وأخيراً فان الهيكل التنظيمي للمدرسة يجب أن يكون مستوعباً جميع منسوبي المدرسة ولا يؤخذ على أساس أنه مسألة ادارية بحته تخص المدير وحده أو أعضاء الجهاز الإداري دون

غيرهم .

هـ . توجيه منسوبي المدرسة لتنفيذ أعمالهم المطلوبة منهم والإشراف على أدائهم والقيام بعمليات التنسيق اللازمة وتوفير قنوات الإتصال الفعالة داخل المدرسة وما بين المدرسة والهيئات المحيطة بها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية [٢:٥٨] .

٤-٣ البعد الثالث - الدور الإشرافي :

يتمثل الدور الإشرافي لمدير المدرسة في قيامه بمجموعة من الفعاليات والنشاطات الفنية التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية . فالمدير بوصفه مشرفاً تربوياً مقيما يشرف على جميع العمليات التدريسية وما يتصل بها من جوانب تتعلق بالنمو المهني للمعلمين أو ما يتعلق بتطوير المناهج وطرق التدريس أو ما يتعلق بتحصيل التلاميذ ونموهم الشامل . ويرى فوكس وآخرون بأن الدور الإشرافي لمدير المدرسة يقوم على ثلاثة أسس هى : التخطيط الدقيق للبرنامج الإشرافي لمدير ، وتوفير البيئة المناسبة للنمو المهني للمدرسين ، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم [١٩: ٧٠-٧٢] .

ويتطلب الدور الإشرافي قيام مدير المدرسة بعدد من المهمات الإشرافية والتربوية ، ويحدد الهليل [١٥: ١٧-١٨] أهمها فيما يلي :

أ ـ العمل على تنفيذ المناهج والتعرف على أهدافها وصياغتها بشكل إجرائي يتناسب مع الأهداف التعليمية العامة .

ب ـ تحديد الوسائل والنشاطات والبرامج التي تحقق أهداف المناهج من خلال وضع برنامج تعليمي متكامل .

جـ ـ العمل على تحسين المناهج والكتب المدرسية من خلال تقويمها والرفع عنها إلى إدارة التعليم .

د ـ الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين ومتابعة واقتراح السبل اللازمة لتحسين فاعلية التدريس وتحسين طرائقه .

هـ ـ الاشتراك مع المدرسة في إعداد السياسات الخاصة بتصنيف الطلاب

وتقويمهم وإجراء الدراسات وكتابة التقارير عن نموهم ومستوى تحصيلهم الدراسي .

و ـ الإشراف على توزيع المدرسين على الفصول توزيعاً يحقق العدالة ويضمن كفاءة الأداء ، وزيارتهم في الفصول الدراسية وتوجيههم إلى ما يؤدي إلى تحسين أدائهم المهني .

ز ـ تنمية اتجاهات المدرسين نحو المهنة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد .

٤-٤ البعد الرابع - الدور التقويمي :

لكي تحقق المدرسة الحديثة وظيفتها لابد أن تتزامن عمليةالأداء مع عملية تقويم مستمرة تصاحب عمليات التنفيذ لتقدير النجاح الذي تم الوصول اليه والعمل على تحسين العملية التعليمية بشكل مطرد .

ويقع على مدير المدرسة مهمة تقويم العمل المدرسي بمختلف جوانبه ومجالاته ويتضمن الدور التقويمي لمدير المدرسة القيام بمجموعة من المهمات والواجبات التقويمية يحدد العبيدي والجبوري [٢٣:٢٣] أهمها فيما يلي :

أ ـ التعرف على الأهداف ووضع المعايير اللازمة لتقويمها ومراجعة الخطط المدرسية ومتابعة مستوى تنفيذها في ضوء الأهداف والمعايير المسبقة .

ب ـ تقويم عملية النمو الشامل للتلميذ بمختلف جوانبه الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والروحية .

جـ ـ الاهتمام بأساليب تقويم التحصيل المدرسي للتلاميذ .

د ـ تقويم جهود منسوبي المدرسة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة بشكل موضوعي وعلى المستوى الفردي (مدرسي) أو المستوى الجمعي (قسم ، وحدة) وتقديم التقدير المادي والمعنوي للمتميزين من منسوبي المدرسة والأخذ بيد المتعثرين منهم والعمل على توجيههم للإفادة الكاملة من طاقاتهم وإمكاناتهم ، واتخاذ المواقف الحازمة مع من يثبت أو يتكرر تهاونهم في أداء عملهم على الوجه المطلوب .

هـ ـ تقويم أداءالمعلمين وتشجيعهم على تبنى أساليب التقويم الذاتي وحثهم على تقويم تلاميذهم .

و- تقويم عناصر العملية التربوية بمختلف جوانبها وعناصرها بحيث يشمل تقويم المبنى المدرسي والتجهيزات المدرسية والمناهج الدراسية والكتاب المدرسي والوسائل التعليمية والأنشطة والفعاليات المدرسية وعلاقة البيت بالمدرسة وتنظيم العمل المدرسي والمناخ المدرسي والمجالس المدرسية والإدارة المدرسية إضافة إلى تقويم العناصر البشرية في المدرسة بدءا بالجهاز الإداري وعلى رأسه مدير المدرسة يليه منسوبو المدرسة من المعلمين والتلاميذ وغيرهم من الموظفين والمستخدمين .

٤-٥ البعد الخامس - الدور التخطيطي :

يتوجب على مدير المدرسة أن يبنى جميع أعماله بل وجميع نشاطات وبرامج العمل المدرسي التي يشرف عليها - على التخطيط الفعال الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي في المدرسة والتعرف على أهم المشكلات والاحتياجات القائمة ومحاولة التصدي لها ، إضافة إلى ذلك فان على مدير المدرسة أن يوفر الوقت الكافي لعمل الخطط قبل تنفيذها ، وأن يفيد في عملية التخطيط من مجهودات وخبرات أكبر عدد من الاشخاص المشاركين الذين سيتأثرون به سواء من داخل المدرسة أو خارجها [١٩:٢٢] .

ولقيام مدير المدرسة بدوره التخطيطي على الوجه المطلوب يجب أن يكون ملماً بأهداف السياسة التعليمية للبلاد والقوانين واللوائح والتشريعات والصلاحيات الممنوحة له في ظل النظام التعليمي الذي ينتمي اليه ، عارفاً بأهداف المدرسة والقوانين والقرارات واللوائح والتعاميم المتصلة بمرحلة التعليم التي تقع مدرسته في حدودها ثم بعد ذلك ينبغي لمدير المدرسة الإحاطة الشاملة بإمكانيات المدرسة من المباني والتجهيزات والمعامل وورش الدراسات العملية والميزانية بكافة بنودها وعدد المدرسين والفنيين والاداريين العاملين بالمدرسة وعدد الطلاب والفصول اللازمة لهم مع ضرورة التعرف على مدى امكانات البيئة المدرسية أو المجتمع المحلي وما يمكن أن تحصل عليه المدرسة من الدعم المادي أو المعنوي من قبل عناصر البيئة المدرسية .

ويعتبر تطوير الخطة المدرسية والعمل على تنفيذها وتقويمها المحصلة

النهائية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الذي يتوجب عليه القيام بمجموعة من الأنشطة والمهام يحدد صائغ [٣٠: ١٦٠-١٧٠] أهمها فيما يلي :

أ - تهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة وتوزيع المسئوليات وتكوين اللجان اللازمة لإعدادها .

ب - تحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المدرسة واختيار الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية للمدرسة .

جـ - القيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد أهداف الخطة واقتراح الوسائل والبدائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع أساليب التنفيذ وتحديد معايير التقويم للخطة المدرسية .

د - الإشراف على تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض مرحلة التنفيذ

هـ - القيام بعملية التقويم للتعرف على مستوى الإنجاز ومدى تحقيق أهداف الخطة المدرسية والاستعداد لتصوير الخطة القادمة .

٤-٦ البعد السادس - الدور الانساني :

إن العلاقات سواء أكانت إنسانية أم عامة فإن هناك عاملاً مشتركاً بينها هو الإتصال الفعال ، لذا فإن دور المدير كإنسان ينطلق من مبدأ التقدير والاحترام المتبادل وحسن التعامل مع منسوبي المدرسة من المدرسين أو الموظفين أو التلاميذ أو المهتمين بها من الخارج كأولياء الأمور ومنسوبي الإدارة التعليمية وقيادات المجتمع المحلي [١٨: ٢٤١-٢٤٧] . ويتوجب علي مدير المدرسة ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية المتميزة وإشاعته كأسلوب عمل في المدرسة بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى منسوبي المدرسة والعمل على إيجاد مناخ مدرسي تسوده الإلفة والمحبة والتعاون والعمل الجمعي المشترك ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة بكفاءة وفعالية . كما يجب على مدير المدرسة أن يكون واعياً في ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية بشكل متوازن دون الانغماس الشديد أو المبالغة في ممارسة الدور الإنساني [٢٦: ١٣٤-١٣٧] .

ويتطلب أيضاً من مدير المدرسة مد جسور المحبة والألفة والثقة المتبادلة

بين المدرسة وبيئتها المحيطة بها أو مجتمعها المحلي . إن لمدير المدرسة دوراً هاماً في العلاقات العامة فكل ما يصدر عنه من أعمال وأقوال ـ بصفته المتحدث الرسمي عن المدرسة معرض للانتقاد وإبداء وجهة النظر من قبل أفراد المجتمع المحلي أو المؤسسات ذات العلاقات بعمل المدرسة [٣: ١٠٥] .

ويتعامل مدير المدرسة مع مجموعات كثيرة منها الرؤساء والموظفين الإداريون في مدرسته والمعلمون والتلاميذ وأولياء الأمور والجمهور العام ، أو أفراد المجتمع ، وهذه العلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تفرض الحاجة إلى إضطلاع مدير المدرسة بدوره الإنساني وضرورة تزويده بالمهارات الإنسانية وتنميتها [٢٦: ١٦٦] .

ويتطلب من مدير المدرسة للقيام بدوره الإنساني أن يركز على مجموعة من الواجبات والمهام يحدد زيدان [١٨: ٢٤٢-٢٤٧] أهمها فيما يلي :

أ) العمل على خلق جو ودي تشيع فيه الألفة والتعاون وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد وتشجيع فرص العمل الجمعي والمشاركة في اتخاذ القرار والتشاور فيما يتعلق بجوانب العمل المدرسي .

ب) القيام بالانشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد وذلك من خلال الاهتمام بتكوين اللجان وتشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية بما يتيح تبادل الأفكار والآراء ومناقشة المشاكل التي تتعلق بالعمل المدرسي واقتراح الحلول اللازمة .

جـ) الاهتمام بمنسوبي المدرسة والاتصال بهم والعمل على حل مشكلاتهم الاجتماعية والاقتصادية بقدر الإمكان وتحسيسهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة بما يؤدي إلى تقوية روح الانتماء إلى المدرسة والتفاني في العمل ورفع الانتاجية .

د) وضع برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة .

هـ) مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة .

و) الإتصال بالمنظمات والهيئات والمؤسسات الوطنية ذات الصلة بعمل

المدرسة وتوطيد أواصر العلاقة والثقة معهم .

ولتحديد الأوزان النسبية لأبعاد مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ، قام الباحث بعرض هذه الأبعاد على عشرة من المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس وطرق التدريس من جامعة الملك سعود ، وطلب منهم تحديد مدى أهمية كل بعد من أبعاد المقياس في تقويم فعالية أداء المدير لأدواره المتوقعة . وبعد تحليل استجابات المحكمين قام الباحث بحساب الوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس ، كما هو موضح بالجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

قيمة الأوزان النسبية لأبعاد مقياس

تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة

مسلسل	أبعـــاد المقيـاس	النسبة المئوية لقيمة الوزن النسبي للبعد
١	الدور القيادي	١٥ر٠٪
٢	الدور الإداري	١٨ر٣٣٪
٣	الدور الإشرافي	١٧ر٦٧٪
٤	الدور التقويمي	١٧ر٦٧٪
٥	الدور التخطيطي	١٣ر٠٪
٦	الدور الإنساني	١٨ر٣٣٪

ويلاحظ من الجدول السابق أن بعدي الدور الإداري والدور الإنساني هما أكثر أبعاد المقياس وزناً (١٨ر٣٣٪ لكل منهما) وذلك لاستشعار المحكمين بأهميتهما في توفير بيئة مدرسية تسهم في رفع الروح المعنوية وتزيد من فاعلية أداء العمل . ويليهما في الأهمية من وجهة نظر المحكمين بعد الدور الإشرافي وبعد الدور التقويمي لاتصالهما المباشر بتحسين العملية التعليمية ، ويليه في الأهمية بعد الدور القيادي ، أما بعد الدور التخطيطي فقد احتل

المكانة الأخيرة في الأهمية وربما يعزى ذلك إلى اعتقاد المحكمين بدور مدير المدرسة المحدود في التخطيط في ظل الإدارة المركزية التي تسود النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية .

خامساً : بناء المقياس :

٥-١ الصورة المبدئية للمقياس :

قام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لمقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة التي تكونت من ٧٥ فقرة تمثل المهمات التي تغطي الأبعاد الستة للمقياس بصورة تتناسب مع الوزن النسبي لكل بعد من أبعاده ، فخصص الباحث للدور القيادي ١١ فقرة ، وللدور الإداري ١٤ فقرة ، وللدور الإشرافي ١٣ فقرة ، وللدور التقويمي ١٣ فقرة ، وللدور التخطيطي ١٠ فقرات ، وللدور الإنساني ١٤ فقرة . وقد صيغت جميع هذه الفقرات وفقاً لطريقة ليكرت ذات الخمسة مستويات لتحديد مدى حدوث (ممارسة المدير) هذه المهمات وهي [يحدث دائماً ـ يحدث غالباً ـ يحدث أحياناً ـ يحدث نادراً ـ لا يحدث .

ثم عرض الباحث المقياس في صورته المبدئية على ٢٤ محكماً من آساتذة التربية وعلم النفس والمناهج وطرق التدريس بكليات التربية بجامعات الملك سعود ، وأم القرى والإمام محمد بن سعود الاسلامية والملك عبدالعزيز (٣١) وطلب من المحكمين ما يلي :

أ ـ تحديد مدى صلاحية الفقرة لقياس ما وضعت لأجله .

ب ـ تحديد مدى انتماء الفرقة للبعد الذي وردت ضمنه .

جـ ـ تحديد مدى وضوح الفقرة أو إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً وقدرة على قياس ما وضعت لأجله مع إضافة أي فقرة يرون اضافتها وحذف أي عبارة يرون حذفها .

د ـ تحديد إيجابية أو سلبية الفقرة .

وقد اتفق معظم المحكمين على صلاحية عدد كبير من فقرات المقياس ، وقد تم حذف سبع فقرات قلت نسبة اتفاق المحكمين عليها عن ٧٥٪ وتعديل بعض

الفقرات التي رأي المحكمون إعادة صياغتها ، ونقل بعض الفقرات من بعد إلى بعد آخر تنتمي اليه بشكل واضح · ومن ثم أصبح عدد فقرات المقياس ٦٨ فقرة ·

٥-٢ الدراسة الاستطلاعيـة للمقياس :

استهدفت الدراسة الاستطلاعية للمقياس تحليل فقراته وتحديد مؤشرات التمييز وصدق المفردات · ولتحقيق ذلك الهدف طبق الباحث المقياس بعد التأكد من صدقه الظاهري على عينة طبقية عشوائية مكونة من ٦٠ مديراً ومديرة بالمراحل التعليميـة المختلفة · والجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المرحلة التعليمية ·

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المرحلة التعليمية والنوع ومتوسط سنوات الخبرة والانحراف المعياري لها

المرحلة التعليمية	المديرون			المديرات			المجموع
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	
الابتدائية	١٥	٧ر٨٥	١ر٦٤	١٥	٧ر٧٤	١ر٦٢	٣٠
المتوسطة	١٠	٦ر٤٢	١ر٤٨	١٠	٦ر٥٢	١ر٤٩	٢٠
الثانويـة	٥	٥ر١٢	١ر٣٤	٥	٥ر٢١	١ر٣٨	١٠
المجموع	٣٠			٣٠			٦٠

وقام الباحث بحساب معاملات تمييز فقرات المقياس باستخدام معادلة تمييز المفردات التي أوردها لويس ايكن (L-Aiken) عـام ١٩٨٢ [٣٢:٥٥] · والجدول رقم (٣) يوضح معـاملات تمييز مفردات مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ·

جدول رقم (٣)
معاملات تمييز فقرات مقياس
فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة

رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز
١	٦٩ر٠*	١٨	٨٩ر٠*	٣٥	٥٣ر٠*	٥٢	٧٢ر٠*
٢	٧٦ر٠*	١٩	٧٢ر٠*	٣٦	٦٤ر٠*	٥٣	٦٩ر٠*
٣	٤٦ر٠*	٢٠	٦٤ر٠*	٣٧	١٣ر٠	٥٤	٧١ر٠*
٤	١١ر٠*	٢١	٤٧ر٠*	٣٨	٥٧ر٠*	٥٥	٦٧ر٠*
٥	٥٩ر٠*	٢٢	٨٢ر٠*	٣٩	٧١ر٠*	٥٦	٤٨ر٠*
٦	٨١ر٠*	٢٣	١٢ر٠	٤٠	٥١ر٠*	٥٧	٦٥ر٠*
٧	٧٤ر٠*	٢٤	٥٤ر٠*	٤١	٧٨ر٠*	٥٨	٦٢ر٠*
٨	٥٨ر٠*	٢٥	٦٣ر٠*	٤٢	٨٥ر٠*	٥٩	١٢ر٠
٩	١٣ر٠	٢٦	٧٧ر٠*	٤٣	٧٦ر٠*	٦٠	٧٤ر٠*
١٠	٦١ر٠*	٢٧	٥٥ر٠*	٤٤	٨١ر٠*	٦١	٦٦ر٠*
١١	٤٧ر٠*	٢٨	٧١ر٠*	٤٥	٦٢ر٠*	٦٢	٦٩ر٠*
١٢	٧٣ر٠*	٢٩	٥٨ر٠*	٤٦	٧٣ر٠*	٦٣	٨١ر٠*
١٣	٨٢ر٠*	٣٠	٠٨ر٠	٤٧	٨٤ر٠*	٦٤	٠٩ر٠
١٤	٦٧ر٠*	٣١	٤٩ر٠*	٤٨	٦٢ر٠*	٦٥	٧٢ر٠*
١٥	٦٩ر٠*	٣٢	٧٤ر٠*	٤٩	١١ر٠	٦٦	٧٩ر٠*
١٦	٥٧ر٠*	٣٣	٦٦ر٠*	٥٠	٥٦ر٠*	٦٧	٨١ر٠*
١٧	٦٣ر٠*	٣٤	٧١ر٠*	٥١	٦٢ر٠*	٦٨	٧٤ر٠*

* دال إحصائياً عند مستوى < ٠٥ر٠

ويتضح من الجدول أن هناك ثماني فقرات من فقرات المقياس تحمل أرقام (٤-٩-٢٣-٣٠-٣٧-٤٩-٥٩-٦٤) ، قد حققت معاملات تمييز منخفضة

وغير دالة إحصائياً عند مستوى ٠٥ر٠ ، لذا قام الباحث بحذفها من المقياس لصيبح عدد فقرات المقياس ٦٠ فقرة فقط (أنظر عبارت المقياس في ملحق الدراسة) ٠

سادساً : تقنين المقياس

٦-١ عينة التقنين :

قام الباحث بالحصول على موافقة وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات لتطبيق المقياس على عينة عشوائية طبقية يتم اختيارها بواسطة مديري إدارات التعليم للبنين وللبنات في أنحاء المملكة العربية السعودية ٠ وقد تم توزيع استمارات المقياس على جميع إدارات المناطق التعليمية بالمملكة للبنين وعددها (٤٠) إدارة ، وجميع إدارات المناطق التعليمية بالمملكة للبنات وعددها (٣٣) إدارة بواقع (٥٠) استمارة لكل إدارة موزعة على المراحل التعليمية المختلفة (٣٠ استمارة لمديري ومديرات المدارس الابتدائية ـ ١٥ استمارة لمديري ومديرات المدارس المتوسطة و٥ استمارات لمديري ومديرات المدارس الثانوية) ٠ وبلغ عدد أفراد العينة الذين أتموا الإجابة على المقياس بطريقة صحيحة ١٣٠٥ من المديرين و ٩٧٥ من المديرات بنسبة ٢. ٦٥٪ والجدول رقم (٤) يوضح أفراد عينة تقنين المقياس على المراحل التعليمية والنوع (Sex) ومتوسط التأهيل (تربوي ـ غير تربوي) وانحرافه المعياري ٠

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة تقنين المقياس وفقاً للمرحلة

التعليمية والنوع ومتوسط التأهيل وانحراف المعياري لها

المرحلة التعليمية	المديرون			المديرات			المجموع
	ن	م	ع	ن	م	ع	
الابتدائية	٧٧٣	٨ر٥٨	٢ر٦٩	٥٦١	٩ر٧١	٢ر٩٥	١٣٣٤
المتوسطة	٣٧٨	٦ر٩٢	١ر٣٥	٣٠٦	٦ر١٣	١ر٢١	٦٨٤
الثانويــة	١٥٤	٤ر٣٨	١ر٧٢	١٠٨	٣ر٨٣	١ر٦٦	٢ر٦٢
المجموع	١٣٠٥			٩٧٥			٢٢٨٠

ثم قام الباحث بتصحيح استجابات أفراد عينة التقنين حيث أعطيت الاستجابات الخمسة (يحدث دائما ـ يحدث غالباً ـ يحدث أحياناً ـ يحدث نادراً ـ لا يحدث اطلاقاً) الدرجات (٥-٤-٣-٢-١ على الترتيب) بالنسبة للعبارات الموجبة والدرجات ١-٢-٣-٤-٥ على الترتيب بالنسبة للعبارات السالبة ، واستخدام الباحث الدرجات الخام التي حصل عليها في حساب صدق المقياس وثباته .

وقد قام الباحث بحساب معاملات تمييز فقرات مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة لعينة التقنين وقوامها ٢٢٨٠ مديراً ومديرة ، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك .

جدول رقم (٥)

معاملات تمييز فقرات مقياس فعالية أداء

مدير المدرسة لأدوارة المتوقعة بالنسبة لعينة التقنين

رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز	رقم الفقرة	معامل التمييز
١	٠ر٦٧*	١٦	٠ر٨٦*	٣١	٠ر٥١*	٤٦	٠ر٧٥*
٢	٠ر٧٨*	١٧	٠ر٦٩*	٣٢	٠ر٦١*	٤٧	٠ر٦٤*
٣	٠ر٥١*	١٨	٠ر٦٧*	٣٣	٠ر٥٤	٤٨	٠ر٧٢*
٤	٠ر٦٢*	١٩	٠ر٥٤*	٣٤	٠ر٧٣*	٤٩	٠ر٦٧*
٥	٠ر٧٩*	٢٠	٠ر٨٤*	٣٥	٠ر٥٦*	٥٠	٠ر٥٢*
٦	٠ر٧١*	٢١	٠ر٥٨	٣٦	٠ر٧٤*	٥١	٠ر٦٩*
٧	٠ر٥٦*	٢٢	٠ر٦٥*	٣٧	٠ر٨٢*	٥٢	٠ر٦٢*
٨	٠ر٥٩*	٢٣	٠ر٧٤*	٣٨	٠ر٧٩*	٥٣	٠ر٧١
٩	٠ر٥٢	٢٤	٠ر٦١*	٣٩	٠ر٨٥*	٥٤	٠ر٦٢*
١٠	٠ر٦٩*	٢٥	٠ر٧٧*	٤٠	٠ر٦٧*	٥٥	٠ر٦٨*
١١	٠ر٨٤*	٢٦	٠ر٦٤*	٤١	٠ر٧٦*	٥٦	٠ر٨٤*
١٢	٠ر٧٣*	٢٧	٠ر٤٧*	٤٢	٠ر٨١*	٥٧	٠ر٧٥*
١٣	٠ر٦٥*	٢٨	٠ر٦٩	٤٣	٠ر٦٥*	٥٨	٠ر٧٩
١٤	٠ر٦٢*	٢٩	٠ر٦٣*	٤٤	٠ر٥٩*	٥٩	٠ر٨٣*
١٥	٠ر٦٧*	٣٠	٠ر٧٤*	٤٥	٠ر٦٧	٦٠	٠ر٧٩*

دال إحصائياً عند مستوى < ٠ر٠٠١

٦-٢ صدق المقياس :

قام الباحث باستخدام طريقتين لتقدير صدق " مقياس فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة . وهما الصدق المنطقي Logical Validity أو صدق المضمون ، والصدق البنائي Construct Validity ، ويشير السيد إلى أن الصدق المنطقي يقصد به " مدى تمثيل المقياس للمجال الذي يقيسه " [٣٣:٥٥٢] .

والتأكد من الثقة في النظام التصنيفي المستخدم في المقياس عن طريق " إجراء فحص منظم لمجموعة العمليات والبنود والمنبهات التي يتضمنها المقياس لتقرير مدى تمثيلها للمجال السلوكي المعين الذي أعد لقياسه " [٣٤: ٢٧] .

وقد راعى الباحث عند اعداده فقرات المقياس أن تغطى مهمات ومسئوليات مدير ا لمدرسة التي يمارسها أثناء قيامه بأدواره المختلفة في القيادة والادارة والاشراف والتقويم والتخطيط وعلاقاته بأفراد المجتمع المدرسي والبيئة المحلية . كما ساعد عرض المقياس على المحكمين والأخذ بالتوجيهات السديدة والملاحظات القيمة المقترحة من قبلهم على الاطمئنان إلى الصدق المنطقي للمقياس ، بحيث يمكن القول بأن فقرات " مقياس فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة " تقيس ما وضعت لأجله ، وأن المقياس بصورته الحالية يستوفي الصدق المنطقي .

ويشير أيكن (Aiken) إلى أنه من المفيد في بناء المقاييس التحقق من الصدق البنائي للمقياس أي " التحقق من مدى ارتباط الدرجات على الاختبار بفقرات المقياس " [٣٢:٦٥] . ومن الطرق المستخدمة في هذا النوع من الصدق حساب التجانس الداخلي Internal Consistency لاختبار مدى تماسك مفرداته ، ويعتقد فان دالين أن طريقة التجانس الداخلي تعد كافية للتأكد من صدق المقاييس الجديدة [٣٥:٤٤٨] .

وقام الباحث بحساب التجانس الداخلي بين فقرات المقياس باستخدام معامل ارتباط الاتساق Consistency Coefficient of Correlation بين درجة الفقرة الواحدة والدرجة الكلية للمقياس من ناحية ، وبين درجة الفقرة الواحدة

والدرجة الكلية للبعد الذي يتضمنها من ناحية أخرى . ثم حساب مصفوفة الإرتباط بين أبعاد المقياس المختلفة . والجدول رقم (٦) يوضح قيم معامل ارتباط الاتساق بين درجة كل فقرة ودرجات جميع فقرات المقياس ، على حين يوضح الجدول رقم (٧) قيم معاملات ارتباط الاتساق ، بين درجة كل فقرة ودرجات الفقرات التي يتضمنها البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ودرجات الفقرات الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٦٣٨ر٠*	١٦	٦٧٥ر٠*	٣١	٧٣٩ر٠*	٤٦	٦٥٢ر٠*
٢	٥٨١ر٠*	١٧	٨٢٦ر٠*	٣٢	٦٧٣ر٠*	٤٧	٨٢١ر٠*
٣	٤٥٤ر٠*	١٨	٥٧٢ر٠*	٣٣	٦١٣ر٠	٤٨	٧٥١ر٠*
٤	٧٦٥ر٠*	١٩	٤٩٧ر٠*	٣٤	٥٨٧ر٠*	٤٩	٦٧٨ر٠*
٥	٨٣٤ر٠*	٢٠	٨٤٢ر٠*	٣٥	٨٩٢ر٠*	٥٠	٨٧٤ر٠*
٦	٧٩٧ر٠*	٢١	٥٦٥ر٠	٣٦	٧١٣ر٠*	٥١	٧٢٩ر٠*
٧	٤٧١ر٠*	٢٢	٦٨٤ر٠*	٣٧	٦٥٤ر٠*	٥٢	٥٦٤ر٠*
٨	٧٩٥ر٠*	٢٣	٥١٩ر٠*	٣٨	٧٦٤ر٠*	٥٣	٥٩٨ر٠
٩	٥٥٤ر٠*	٢٤	٨٧٣ر٠*	٣٩	٧٠٨ر٠*	٥٤	٦٣٧ر٠*
١٠	٤٨١ر٠*	٢٥	٧٥٢ر٠*	٤٠	٥٨٤ر٠*	٥٥	٥١٩ر٠*
١١	٦٥٩ر٠*	٢٦	٧٢٢ر٠*	٤١	٤٥٥ر٠*	٥٦	٥٨٦ر٠*
١٢	٤٨٧ر٠*	٢٧	٦٨٣ر٠*	٤٢	٧٩٦ر٠*	٥٧	٦٩٥ر٠*
١٣	٥٣٩ر٠*	٢٨	٧١٨ر٠	٤٣	٥٩٤ر٠*	٥٨	٧٧٤ر٠
١٤	٨٦٣ر٠*	٢٩	٦٣٦ر٠*	٤٤	٦١٥ر٠*	٥٩	٨١٧ر٠*
١٥	٧٥٦ر٠*	٣٠	٦٧٥ر٠*	٤٥	٧٢٤ر٠*	٦٠	٤٩٨ر٠*

دال إحصائياً عند مستوى < ٠١ر

جدول رقم (٧)

معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ودرجة الفقرات التى يتضمنها البعد الذي تنتمى إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
أولا: الدور القيادي		٤٢	٠ر٧١٩*	٥	٠ر١٨٥*	٤٥	٠ر٧٧٤*
١	٠ر٦١٥*	٤٤	٠ر٦٤٧*	١٣	٠ر٥٩٣*	٥١	٠ر٧٩٣*
٧	٠ر٤٩٨*	٤٩	٠ر٦٩٨*	١٩	٠ر٥٧٢*	٥٥	٠ر٥٩٤*
١٠	٠ر٥١٧*	٥٣	٠ر٦١٧*	٢٢	٠ر٧٣٨*	٤٨	٠ر٧٢*
١٧	٠ر٧٩٢*	٥٩	٠ر٨١٢*	٢٧	٠ر٧١٥*	سادساً: الدور الإنساني	
٢٥	٠ر٧٤١*	ثالثاً: الدور الإشرافي		٣٤	٠ر٦٢٨*	٦	٠ر٧٧٨*
٣٣	٠ر٥٩٧*	٢	٠ر٦٣٥*	٤٣	٠ر٦٨٣*	١٢	٠ر٦٩٢*
٣٩	٠ر٦٨٦*	٨	٠ر٨٤٥*	٤٨	٠ر٧٢٨*	١٤	٠ر٨٥٦*
٥٤	٠ر٦٩٧*	١٥	٠ر٨٩٦*	٥٠	٠ر٨٤٧*	٢٠	٠ر٨١٧*
٦٠	٠ر٥٣٢	١٨	٠ر٦١٣*	٥٧	٠ر٧١٦*	٢٨	٠ر٧٥٤*
ثانيا: الدور الإداري		٢٤	٠ر٨٢٣*	خامساً: الدور التخطيطي		٣٢	٠ر٧١٣*
٤	٠ر٧٩٨*	٣١	٠ر٧٥٧*	٣	٠ر٤٩٧*	٣٧	٠ر٦٩٢*
٩	٠ر٦١٢*	٣٦	٠ر٧٤٢*	١٦	٠ر٦٩٨*	٤٠	٠ر٦١٥*
١١	٠ر٦٣٩*	٤١	٠ر٤٩٥*	٢١	٠ر٥٨٧*	٤٦	٠ر٦٧٨*
٢٣	٠ر٥٤٨*	٤٧	٠ر٧٨٧*	٢٦	٠ر٧٥٢*	٥٢	٠ر٥٩٩
٣٠	٠ر٦٥٧*	٥٨	٠ر٧١٤*	٢٩	٠ر٦٧٨*	٥٦	٠ر٦٤٣*
٣٥	٠ر٨٧٨*	رابعا: الدور التقويمي		٣٨	٠ر٨١١*		

دال إحصائياً عند مستوى < ٠٠١ر

ولما كان معامل الإرتباط ـ مع عينة في هذا الحجم ن = ٢٢٨٠ ـ يعد دالا احصائياً عند مستوى ٠٥ر٠ إذا وصلت قيمته ٠٦ر٠ وعند مستوى ٠١ر٠ إذ وصلت قيمته ٠٨ر٠ فان جميع قيم معاملات الإرتباط بالجدولين (٦ ، ٧)

توضح أنها دالة احصائياً عند مستوى ٠١ر٠ ، وهذا يشير إلى أن مفردات مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة متماسكة ويدل على التجانس الداخلي لفقرات المقياس ، وعلى انتماء كل فقرة إلى البعد الذي يتضمنها .

وقام الباحث بحساب معاملات الإرتباط بين أبعاد المقياس بعضها ببعض وبين كل بعد من أبعاد المقياس وجميع أبعاده ، والجدول رقم (٨) يوضح مصفوفة معاملات الإرتباط بين أبعاد المقياس .

جدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة

أبعاد المقياس	الدور الإداري	الدور الإشرافي	الدور التقويمي	الدور التخطيطي	الدور الانسابي	المجموع
الدور القيادي	٦٢٠١ر٠ *	٥٤٣٨ر٠ *	٣٢٨١ر٠ *	٥٩٣٨ر٠ *	٧٩٤٧ر٠ *	٧٢١٩ر٠ *
الدور الإداري		٣٩٩٧ر٠ *	٥٦٤٨ر٠ *	٤٧٦٣ر٠ *	٤٥١٨ر٠ *	٦٨٢٥ر٠ *
الدور الإشرافي			٧١٢٤ر٠ *	١٥١٢ر٠ *	٥٤٥٤ر٠ *	٦٢٥٧ر٠ *
الدور التقويمي				٥١٧٣ر٠ *	٤٩٤١ر٠ *	٥٧٩٨ر٠ *
الدور التخطيطي					٦٤٣٧ر٠ *	٥١٢٥ر٠ *
الدور الانسابي						٧٩٣٢ر٠ *

* دال احصائياً عند مستوى < ٠٠١ر٠

ويتضح من مصفوفة معاملات الإرتباط أن قيمة معاملات الإرتباط بين أبعاد المقياس نفسها تتراوح بين ٣٢٨١ر٠ و ٧٩٤٧ر٠ ، أن معاملات الإرتباط بين كل بعد وجميع أبعاد المقياس تتراوح بين ٥١٢٤ر٠ و ٧٩٣٢ر٠ وأن جميع هذه الارتباطات دالة احصائياً عند مستوى < ٠٠١ر٠ ، وهذا يشير إلى أن أبعاد المقياس متسقة .

٦-٣ ثبات المقياس :

تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية ، حيث تم حساب معاملات ارتباط بيرسون من استجابات أفراد عينة تقنين المقياس على الأسئلة التي تحمل رقماً فردياً والأخرى التي تحمل رقماً زوجياً لأن الثبات بهذه الطريقة يمثل الحد الأدنى للثبات الحقيقي [٣٦:٤٧-٤٨] . ويوضح الجدول رقم (٩) معامل ثبات المقياس وأبعادة المختلفة .

جدول رقم (٩)

معاملات ثبات المقياس

أبعاد المقياس	جميع عينة الدراسة
الدور القيادي	٨٢ر٠
الدور الإداري	٨٦ر٠
الدور الإشرافي	٨٥ر٠
الدور التقويمي	٧٥ر٠
الدور التخطيطي	٧٩ر٠
الدور الإنساني	٨٣ر٠

ويتضح من الجدول أن معامل ثبات المقياس ٨٣ر٠ وهو معامل قوي مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الثبات ويمكن الوثوق بنتائجه لقياس مدى فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة .

سابعاً : الصورة النهائية للمقياس :

يتكون المقياس في صورته النهائية من ٦٠ فقرة تقيس ستة أبعاد رئيسية تمثل مجموعة الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة وهى : الدور القيادي والدور الإداري ، والدور الإشرافي والدور التقويمي ، والدور التخطيطي ، والدور الإنساني . والجدول رقم (١٠) يوضح توزيع فقرات المقياس على أبعاده الرئيسه ، وعدد عبارات كل بعد والنسبة المئوية للبعد من فقرات المقياس .

جدول رقم (١٠)
توزيع فقرات المقياس على أبعاده الرئيسية

م	أبعـاد المقياس	أرقـام الفقـرات	عدد العبارات في البعـد	٪ من جميع فقرات المقياس
١	الدور القيادي	١-٧-١٠-١٧-٢٥ ٣٣-٣٩-٥٤-٦٠	٩	١٥٪
٢	الدور الإداري	٤-٩-١١-٢٣-٣٠-٣٥ ٤٢-٤٤-٤٩-٥٣-٥٩	١١	١٨ر٣٣٪
٣	الدور الإشرافي	٢-٨-١٥-١٨-٢٤-٣١ ٣٦-٤١-٤٧-٥٨	١٠	١٦ر٦٧٪
٤	الدور التقويمي	٥-١٣-١٩-٢٢-٢٧ ٣٤-٤٣-٤٨-٥٠-٥٧	١٠	١٦ر٦٧٪
٥	الدور التخطيطي	٣-١٦-٢١-٢٦-٢٩ -٣٨-٤٥-٥١-٥٥	٩	١٥٪
٦	الدور الإنساني	٦-١٢-١٤-٢٠-١٨-٣٢ -٣٧-٤٠-٤٦-٥٢-٦٥	١١	١٨ر٣٣٪

ومما تجدر الإشارة إليه أن غالبية فقرات المقياس موجبة ، وأن عدد الفقرات السالبة لا يتجاوز عشر فقرات بنسبة ١٦ر٧٪ من مجموعة فقرات المقياس . والجدول رقم (١١) يوضح توزيع الفقرات الموجبة والسالبة على أبعاد المقياس المختلفة .

جدول رقم (١١)
توزيع الفقرات الموجبة والسالبة على أبعاد المقياس المختلفة

م	أبعاد المقياس	الفقـرات الموجبة	الفقرات السالبة
١	الدور القيادي	١-٧-١٠-١٧-٢٥-٣٣-٣٩-٥٤ ٦٠	
٢	الدور الإداري	٤-٩-١١-٢٣-٣٠-٤٢-٤٤-٤٩-٥٣-٥٩	٣٥
٣	الدور الإشرافي	٢-٨-١٥-١٨-٣١-٣٦-٤١-٤٧-٥٨	٢٤
٤	الدور التقويمي	٥-١٣-١٩-٢٢-٢٧-٣٤-٤٣-٤٨-٥٠	١٣
٥	الدور التخطيطي	٢١-٢٦-٢٩-٣٨-٤٥-٥٥	٣-١٦-٥١
٦	الدور الإنساني	١٢-١٤-٢٠-١٨-٣٧-٤٠-٤٦-٥٢	٦-٣٢-٥٦

وتم استجابة المفحوصين من مديري المدارس ومديراتها بالمراحل التعليمية المختلفة لهذا المقياس على تدرج خماسي يوضح مدى ممارسة المدير (المديرة) للمهمات التي يتضمنها كل بعد من أبعاد المقياس . والتدرج الخماسي هو [يحدث دائماً ـ يحدث غالباً ـ يحدث أحياناً ـ يحدث نادراً ـ لا يحدث اطلاقاً]

وعند تصحيح فقرات المقياس تعطى الاستجابة للفقرات الموجبة الدرجات التالية : خمس درجات (يحدث دائما) ، وأربع درجات (يحدث غالباً) ، وثلاث درجات (يحدث أحياناً) ودرجتين ، (يحدث نادراً) ، ودرجة واحدة (لايحدث اطلاقاً) . على حين تعطى الاستجابة للفقرات السالبة الدرجات التالية : درجة واحدة (يحدث نادراً) ، وخمس درجات (لايحدث اطلاقاً) .

ويستخدم الأسلوب الربيعي لتحديد مدى فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة حيث يعد الربيعي الأعلى (٧٥٪ فأكثر) معبراً عن فعالية عالية ، والربيعي الأوسط (٥١-٧٤٪) معبراً عن فعالية متوسطة ، والربيعي الثاني (٢٥-٤٩٪) معبراً عن فعالية منخفضة .

ويمكن ربط هذه الاستجابات بعدد من المتغيرات الديموجرافية للمديرين والمديرات مثل الخبرة ، والتدريب ، والمؤهل ، وحجم المدرسة ، والمرحلة التعليمية ، الإدارة التعليمية ... وغيرها .

الخلاصة :

استهدفت الدراسة تحديد الأدوار المتوقعة التي يمارسها مدير (مديرة) المدرسة وبناء مقياس لتقويم فعالية أداء مدير (مديرة) المدرسة لهذه الأدوار . وبعد اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة في مجال الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والدراسات الميدانية التي تناولت بالتحليل أدوار مدير المدرسة ، قام الباحث ببناء مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة . وتكونت فقرات المقياس في صورته النهائية من ٦٠ فقرة تغطي ستة أبعاد تمثل الأدوار ~~المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة الحديثة وهي : الدور القيادي ، والأدوار~~ المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة الحديثة وهي : الدور القيادي ، والدور

الإداري ، والدور الإشرافي ، والدور التقويمي ، والدور التخطيطي ، والدور الإنساني . وقد تحقق للمقياس الصدق المنطقي والصدق البنائي كما بلغ معامل ثبات المقياس ٨٣ر. من خلال تقنينه بعد تطبيقه على عينة قوامها ٢٢٨٠ مديراً ومديرة منهم ١٣٠٥ مديراً و ٩٧٥ مديرة بالمراحل التعليمية المختلفة . وبالتالي يمكن الثقة فيما يسفر عنه تطبيق المقياس من نتائج .

خلاصة القول فإن الدراسة اقتصرت على بناء مقياس مقنن لتحديد فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره الوظيفية المتعددة والمتكاملة ./ ويؤمل الباحث أن يعتمد على هذا المقياس في الدراسات المعنية بتقويم عمل مدير المدرسة بشكل منهجي مقنن ، إضافة إلى إمكانية الإفادة منه في دراسات لاحقة تعنى بالتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة سلباً وايجاباً بهدف التوصل إلى إقتراح البرامج وإعداد الخطط الكفيلة بتحسين أداء مدير المدرسة وتمكينه من القيادم بأدواره الوظيفية بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

فروض :-

١- الفرض

للمقياس المقنن له دور في تحديد فاعلية أداء مدير المدرسة

يوجد للمقياس المقنن قدرة في تحديد فعالية أداء مدير المدرسة

المراجـع

١) مصلح ، أحمد منير : *نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي : نظرية وتحليل مقارن لنظم التعليم العربي ومشكلاته* ، الرياض، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٢هـ ٠

٢) سمعان ، وهيب ومحمد منير مرسي : الادارة المدرسية الحديثة ، القاهرة عالم الكتب ، ١٩٧٥م ٠

٣) مصطفى ، صلاح عبدالحميد : *الادارة المدرسية في ضوء الفكر التربوي المعاصر* ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، ١٤٠٧هـ ٠

٤) عبدالوهاب ، علي محمد : *مقدمة في الادرارة* ، الرياض معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢هـ ٠

٥) مرسي ، محمد منير : *الادارة التعليمية : أصولها وتقنياتها* ، القاهرة عالم الكتب ، ١٩٧٧م ٠

٦) المنيع ، محمد وغانم العبيدي : " *دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية* " **دراسات** ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود المجلد الرابع ، ١٩٨٢م ٠

٧) هانيز ، ماريون إي : *إدارة الأفراد : دليل شامل للاشراف الفعال* ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، مراجعة زكي راتب غوشه وربحي محمد الحسن ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، إدارة البحوث ، ١٩٨٨م ٠

٨) رمزي ، عبدالقادر هاشم : *مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن : متطلبات دوره وإمكاناته* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التبرية ـ جامعة بغداد ، ١٩٧٦م ٠

٩) سليمان ، عرفات عبدالعزيز : دراسة ميدانية لبعض المتغيرات المرتبطة بالادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، مركز

البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٤هـ .
١٠) دمعة ، مجيد ابراهيم وآخرون : *دراسة لواقع الادارة التعليمية في دولة قطر : وظائف وأدوار مديري المدارس* ، الدوحة ، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر ، ١٩٨٥م .
١١) أحمد ، أحمد إبراهيم : *نحو تطوير الإدارة المدرسية* ، الاسكندرية ، المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٥م .
١٢) الثبيتي ، عائد علي عيد : *الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٤هـ .
١٣) نبراي ، يوسف ابراهيم : " ناظر المدرسة ومعضلة تعدد الأدوار " *مجلة كلية التربية* ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، العدد الرابع ،١٩٨٩م.
١٤) الغامدي ، أميرة راشد: الدور المثالث والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، ١٤١١هـ .
١٥) الهليل ، عبدالله علي : *دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً ، دراسة ميدانية في منطقة الخرج التعليمية* ، رسالة ماجستير غير منشورة ـ كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٢هـ .
١٦) متولي ، مصطفى محمد : الإطار النظري للنظام التعليميم " *في كتاب نظام التعليم في المملكة العربية السعودية* ، تأليف عبدالعزيز بن عبدالله السنبل وآخرون ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، ١٤١٣هـ .
17. Jetzels, J. and Others; Educational Administration As A Social Process, Theory, Research, Practice, New York, Harper & Row Publishers,1968.
١٨) زيدان ، محمد مصطفى : *عوامل الكفاية الانتاجية في التربية* ، جده ، دار الشروق ، (د.ت) .

١٩) فوكس ، جيمس هارولد وآخرون : *الادارة المدرسية : مبادئها وعملياتها* ترجمة وهيب سمعان وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٣م .

٢٠) مصطفى ، حسن وآخرون : *اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية* ، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٢م .

٢١) وزارة المعارف ، *اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية* ، *المادة ٣٢* ، مطابع المعهد الملكي الفني ، الرياض ١٣٩٠هـ .

٢٢) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، مكتب التوجيه التربوي ، *دليل الادارة المدرسية* ، الرياض ، ١٤١٠هـ .

٢٣) العبيدي ، غانم ، ورضا الجبوري: *أساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم* ، الرياض ، دار العلوم ، ١٤٠١هـ .

٢٤) الدسوقي ، محمد عبدالعزيز ، " تقويم ناظر المدرسة "، صحيفة التربية ، القاهرة ، العدد الثالث ١٩٧٠م .

25. Baker, S.H. : Management Practices in Large Hight Schools Unpublished Doctoral Dissertation, Washington University, 1961.

٢٦) مرسي ، محمد منير : *الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها* ، القاهرة ، عالم الكتب ، ط ٤ ، ١٩٨٤م .

٢٧) الهواري ، سيد: *الإدارة : الأصول والأسس العلمية* ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦م .

٢٨) علاقي ، مدني عبدالقادر : *الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية* ، جدة ، تهامة ، ١٤٠٥هـ .

٢٩) الخزيم ، محمد ناصر : *الخطة المدرسية : محاضرات اللقاء التربوية الأول بإدارة تعليم منطقة الرياض* ، الرياض ١٤١٠هـ .

٣٠) صائغ ، عبدالرحمن بن أحمد : " أنموذج مقترح لتطوير الخطة المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية " ، *التربية المعاصرة* ،

رابطة التربية الحديثة ، بالقاهرة ، العدد الرابع والعشرون ، ديسمبر ١٩٩٢م .
٣١) تضمنت قائمة المحكمين من جامعة الملك سعود (أ.د.عبدالله النافع ـ أ.د.حمود مالبدر ـ أ.د. محمد الأحمد الرشيد ـ أ.د.مصطفى محمد فلاته ـ أ.د.ابراهيم بسيوني عميره ـ أ.د.مصطفى محمد متولي ـ د.ركريا الشربيني ـ د.علي بن سعد القرني ، د.سلام سيد سلام ـ د.محمدموسى عقيلان ـ د.محمد الخطيب ـ د.محمد الديحان ـ د.منصور عبدالمنعم ـ د.صالح الغامدي) ومن جامعة أم القرى [د.جوبير الثبتي ـ د.حسن مختار ـ د.سعد الزهراني ـ د.عيد ديراني] ومن جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامية (أ.دسليمان الحقيل ـ د.سيد منصور ـ د.عبدالمحسن الداود ـ د.ابراهيم بن محمد الخضير) ومن جامعة الملك عبدالعزيز (د.أحمد ابراهيم أحمد ـ د.أحمد طيبة) .
32. Aiken, L., R.: Psychological Testing Assessment, uth Edit., Boston, Allen & Bacon Inc, 1982.
٣٣) السيد، فؤاد البهي : *علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري* ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ط ٣ ، ١٩٧٩م .
٣٤) فرج ، صفوت : *القياس النفسي* ، القاهرة ، دار الفكر العربي ١٩٨٠م.
٣٥) فان دالين ، يو بولد.ب: *مناهج البحث في التربية وعلم النفس* ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط ٢ ، ١٩٧٧م .
٣٦) غنيم ، أحمد الرفاعي : *تطبيقات على ثبات الاختبار* ، القاهرة ، مكتبة الشرق ، ١٩٨٥م .

مقياس فعالية أداء مدير المدرسة
لأدواره المتوقعة

الدكتور / عبد الرحمن بن أحمد صائغ
استاذ تخطيط واقتصاديات التربية المشارك
كلية التربية – جامعة الملك سعود

أولاً :

تعليمـــات

يتوقع من مدير المدرسة أثناء تأديته لعمله الوظيفي القيام بمجموعة من الأدوار المتكاملة التي يتداخل بعضها مع بعض ولا يمكن الفصل بينها ، وتنطلق هذه الأدوار من الواجبات والمسئوليات المناطة بوظيفة مدير المدرسة وتتصل بجميع مجالات العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها وتمتد إلى إطار البيئة المحيطة أو المجتمع المحلي لها .

والمطلوب منك أن تقرأ كل فقرة بدقة وتؤدة حتى تتمكن من ابداء رأيك بصراحة في مدى ممارستك لهذه المهمات والمسئوليات ضمن الأدوار المختلفة التي يؤديها مدير المدرسة . فاذا كنت ترى أنك تمارس دائماً إحدى المهمات التي تعبر عن دور من الأدوار فالرجاء وضع علامة (صـ) في الحقل الأول (يحدث دائماً) أما اذا كنت ترى أنك من النادر ما تمارس هذه المهمة فعليك أن تضع علامة (صـ) في الحقل الرابع (يحدث نادراً) في ورقة الإجابة أمام رقم الفقرة التي تستجيب لها .

الرجاء عدم ترك أي فقرة من فقرات المقياس بدون إبداء رأيك فيها ، مع العلم بأنه لا توجد استجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، وأن استجابتك على هذا المقياس لن يطلع عليها سوى الباحث فقط ، ولن تستخدم إلا في الدراسة العلمية في مجال الإدارة التربوية .

والباحث يشكر لكم مقدماً كل ما تبذلونه من جهد في التعاون معه في هذا المجال ، والله من وراء القصد .

الباحث

ثانياً : بيانات عامة :

١) الوظيفة :

☐ مدير مدرسة . مديرة مدرسة .

٢) المؤهل الدراسي :

☐ داراست عليا (دبلوم ـ ماجستير) .
☐ بكالوريوس جامعي .
☐ دبلوم الكليات المتوسطة .
☐ دبلوم معاهد المعلمين أو المعلمات .

٣) التأهيل التربوي :

☐ تربوي . غير تربوي .

٤) سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية :

☐ أقل من ٣ سـنوات .
☐ من ٣ - ٦ سنوات .
☐ من ٧ - ١٠ سنوات.
☐ اكثر من ١٠ سنوات.

٥) التدريب في مجال الإدارة المدرسية :

☐ لم أشارك في أي دورة تدريبية .
☐ اشتركت في دورة واحدة .
☐ اشتركت في دورتين .
☐ اشتركت في ثلاث دورات فأكثر .

٦) المرحلة الدراسية التي تعمل بها :

☐ الإبتدائية .
☐ المتوسطة .
☐ الثانوية .
☐ أخرى ....

ثالثاً : عبارات المقياس :

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث أبدا
١	آبادر بطرح المقترحات التي تساعد على النهوض بالمدرسة .					
٢	أحث المعلمين على صياغة الأهداف التدريسية بشكل اجرائي .					
٣	أقوم بمفردي بحصر المشكلات التي تواجه المدرسة .					
٤	أوضح أهداف المدرسة لجميع المعلمين والإداريين بالمدرسة لضمان العمل على تحقيقها .					
٥	أحرص على تقويم الأداء الوظيفي لجميع المعلمين والإداريين بالمدرسة .					
٦	أرى أن إقامة علاقات للمدرسة مع مؤسسات المجتمع مضيعة للوقت .					
٧	أساعد منسوبي المدرسة في حل مشكلاتهم المهنية .					
٨	أطلب من المعلمين تزويدي بآرائهم في الكتب المدرسية تمهيداً لاطلاع المسئولين في إدارة التعليم عليها .					
٩	أحدد بعناية الواجبات والمسئوليات التي يتطلبها العمل المدرسي لكل فرد من منسوبي المدرسة .					

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث آبدا
١٠	أسعى لتوفير المناخ المدرسي المناسب لمنسوبي المدرسة لمارسة تجديداتهم وابتكاراتهم					
١١	أتيح لجميع معلمي وإداريي المدرسة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتناسب مع المسئوليات المنوطة بهم .					
١٢	أحرص أن أعامل كل أفراد المجتمع المدرسي بتقدير واحترام					
١٣	أرفض أن يكون للمعلمين رأي في تقويم الجهاز الإداري بالمدرسة .					
١٤	أتولى بنفسي رعاية المعلم الجديد حتى يتكيف مع ظروف العمل المدرسي .					
١٥	أحدد مع المعلمين النشاطات التي تحقق أهداف المنهج .					
١٦	أتولى بمفردي إعداد الخطة المدرسية .					
١٧	أبحث مع جميع معلمي وإداريي المدرسة الوسائل الكفيلة التي تؤدي الى نمو التلاميذ نمواً متكاملاً .					
١٨	أفضل أن تكون زيارتي للمعلمين في فصولهم مفاجية .					

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث أبدا
١٩	استخدم نتائج تقويم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المهني لجميع معلمي وإداريي المدرسة عن طريق التعرف على جوانب القوة والضعف لديهم .					
٢٠	أشجع أولياء الأمور على الحضور الى المدرسة لمناقشة أحوال أبنائهم .					
٢١	أختار أولويات العمل المدرسي في ضوء الإمكانات المادية والبشرية بالمدرسة .					
٢٢	أشترك مع المعلمين في تقويم النشاط المدرسي في ضوء الأهداف المحددة له من قبل ادارة التعليم .					
٢٣	أعطي اهتماماً خاصاً لتعريف الطلاب باللوائح والأنظمة المدرسية التي تتعلق بهم .					
٢٤	أرى أن العمل الإشرافي الفني مسئولية الموجه التربوي وحده .					
٢٥	أبدي عناية فائقة للمقترحات التي يتقدم بها أي فرد بهدف تطوير العمل المدرسي .					
٢٦	أقوم بوضع خطة عمل لمدير المدرسة بحيث لا تتعارض مع الخطة المدرسية بل تعمل جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف المدرسة .					

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث أبدا
٢٧	أبحث مع المعلمين أساليب تقويم التحصيل الدراسي للتلاميذ .					
٢٨	أتيح الفرصة للقاءات الفردية مع منسوبي المدرسة للتعرف على ظروفهم .					
٢٩	أتيح الفرصة أمام الطلاب لابداء رأيهم حول خطة النشاط المدرسي .					
٣٠	أهتم بانجاز معاملات المدرسة من خلال متابعتها في إدارة التعليم .					
٣١	أبحث مع المعلمين مشكلاتهم التدريسية من أجل المساعدة في حلها .					
٣٢	أشعر أن السماح لافراد المجتمع بابداء ملاحظاتهم يضر بالعمل المدرسي.					
٣٣	أحرص بشدة أن أكون القدوة الحسنة لجميع أفراد المجتمع المدرسي في الالتزام الديني والخلقي والمهني .					
٢٤	أوضح للمعلمين بعض الأساليب المستخدمة في عملية التقويم الشامل للتلاميذ .					
٣٥	أحرص أن يكون الاتصال بيني وبين منسوبي المدرسة اتصالاً رسمياً .					

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث أبدا
٣٦	أتفق مع المعلمين على ضرورة تنفيذ البرامج الدراسية حسب الخطة الزمنية .					
٣٧	أتبع سياسة الباب المفتوح في مناقشة جميع الأمور التي تتعلق بالعمل المدرسي .					
٣٨	أرصد الاحتياجات المتوقعة وأعمل على توفيرها .					
٣٩	أحدد مع المعلمين أهم العوامل المؤدية لتحسين العملية التعليمية بالمدرسة .					
٤٠	أشجع الاجتماعات المدرسية لتبادل الأفكار والآراء في تحسين العمل المدرسي .					
٤١	أزود المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني .					
٤٢	أعمل على توفير الاحتياجات المادية البشرية اللازمة لمدرستي					
٤٣	أحلل مع المعلمين مستويات التلاميذ في نتائج الاختبارات المختلفة لغرض الإفادة منها في تنظيم مجاميع التقوية .					
٤٤	أعمل على تنسيق جهود جميع معلمي وإداريي المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية .					

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث أبدا
٤٥	أشرك في إعداد الخطة المدرسية أكبر عدد من معلمي وإداريي المدرسة .					
٤٦	أستمع الى مشكلات منسوبي المدرسة وأبذل جهدي لمساعدتهم في التغلب عليها .					
٤٧	أشجع المعلمين على الاطلاع في مجال تخصصهم .					
٤٨	أدرس مع المعلمين أسباب تسرب بعض التلاميذ وكيفية الحد منه .					
٤٩	أحرص على دقة وسلامة جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمدرسة (مثل ... الرواتب ، السلف ، ميزانية النشاط المدرسي) .					
٥٠	أطلب من المعلمين في نهاية كل فصل دراسي تقويم المناهج الدراسية .					
٥١	أسعى الى تذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطة المدرسية .					
٥٢	أترك تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة لإدارة التعليم وحدها .					

رقم	العبارات	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لايحدث أبدا
٥٣	أطلع منسوبي المدرسة على التعليمات واللوائح والتعاميم أولا بأول .					
٥٤	أثني على جهود منسوبي المدرسة في المناسبات المختلفة.					
٥٥	أجتمع مع زملائي معلمي وإداريي المدرسة بصفة منتظمة لدراسة انجازات الخطة المدرسية					
٥٦	أتردد في عقد المجالس المدرسية على فترات دورية متقاربة لأنها مضيعة للوقت .					
٥٧	أناقش مع المعلمين نوعية الاختبارات الشهرية والفصلية ومدى ملائمتها لمستوى التلاميذ					
٥٨	أشجع المعلمين على الاشتراك في الدوريات التدريبية .					
٥٩	أتابع بدقة جوانب العمل المدرسي للتأكد من سيره على الوجه المطلوب الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة .					
٦٠	أترك للمعلمين وحدهم مسئولية تشجيع الطلاب على التفوق في التحصيل الدراسي .					